



ARTÍCULOS

Revista Española de **Desarrollo y Cooperación**
ISSN-e 2794-0462

EDICIONES COMPLUTENSE

https://dx.doi.org/10.5209/redc.87634

La acción sin daño y los proyectos de desarrollo: una alternativa práctica de triple nexo

Alfredo Langa Herrero[1] y Francisco Rey Marcos[2]

Recibido: 16 de marzo de 2023; Aceptado: 28 de junio de 2023

Resumen. El enfoque de triple nexo supone la combinación, coordinación y coherencia de la acción humanitaria con proyectos de desarrollo e iniciativas de construcción de la paz. Estos tres elementos son fundamentales para lograr la eficacia y un impacto favorable de las iniciativas y proyectos de cooperación internacional, sobre todo en escenarios de conflicto armado. Por ello, es fundamental que desde las organizaciones de cooperación y la academia se fomenten el uso de metodologías de gestión de proyectos que sean sensibles a dichos escenarios violentos, e interioricen la complejidad de las realidades que pretenden cambiar y mejorar.
Palabras clave: ciclo de proyecto; desarrollo; triple nexo; acción sin daño; construcción de la paz

[en] Do no harm and development projects: a practical triple nexus alternative

Abstract. The triple nexus involves the combination, coordination and coherence of humanitarian action, development projects and peacebuilding peace initiatives. These three elements are fundamental to achieving effectiveness and a favourable impact of international cooperation initiatives and projects, especially in scenarios of armed conflict. Consequently, it is essential that aid organisations and academia promote the use of project management methodologies that are sensitive to these violent scenarios and internalise the complexity of the realities they seek to change and improve.
Keywords: project cycle; development; triple nexus; do no harm; peacebuilding.

[fr] Action Do No Harm et projets de développement: une alternative pratique au triple Nexus

Résumé. L'approche du triple Nexus implique la combinaison, la coordination et la cohérence de l'action humanitaire avec les projets de développement et les initiatives de paix. Ces trois éléments sont fondamentaux pour assurer l'efficacité et l'impact favorable des initiatives et des projets de coopération internationale, en particulier dans les scénarios de conflit armé. Il est donc essentiel que les organisations de coopération et le monde académique promeuvent l'utilisation de méthodologies de gestion de projet qui soient sensibles à ces scénarios violents et qui intègrent la complexité des réalités qu'elles cherchent à changer et à améliorer.
Mots clés: cycle de projet; développement; triple Nexus; action do no harm; construction de la paix.

Cómo citar: Langa Herrero, A. y Rey Marcos, F. (2023): "La acción sin daño y los proyectos de desarrollo: una alternativa práctica de triple nexo", *Revista Española de Desarrollo y Cooperación (REDC)*, 50(2), 199-212.

1. Introducción

Este artículo se fundamenta en la necesidad de incorporar el enfoque de triple nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y las iniciativas de paz a la planificación de los proyectos de desarrollo mediante metodologías que tenga en cuenta el escenario de los conflictos armados y otras situaciones de violencia. Dichas metodologías han de girar

[1] Doctor y profesor de la Universidad Alice Salomon de Berlín e investigador del Instituto de Estudios de Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9531-2589. Email: alfredo.langa@iecah.org.
[2] Codirector del Instituto de Estudios de Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). ORCID: https://orcid.org/0009-0006-3720-4092. Email: francisco.rey@iecah.org

en torno al concepto de “sensibilidad al conflicto”, de manera que los proyectos, en un primer momento enfocados a la acción humanitaria o al desarrollo, interioricen sus posibles efectos sobre el escenario violento donde se ejecutan.

El objetivo del presente texto no es solo justificar la necesidad de incorporar a la planificación de los proyectos de desarrollo la “sensibilidad al conflicto”, sino introducir una metodología para ello, teniendo como base el enfoque de acción sin daño. De esta manera, en el texto se responde a la cuestión de si es posible identificar herramientas existentes para aplicar el triple nexo de manera práctica. Para ello, el artículo se basa en fuentes secundarias de textos relacionados con el triple nexo y la acción sin daño, así como en la experiencia de los autores como gestores de proyectos e iniciativas y como docentes, tanto en el campo de la acción humanitaria, como en el de los proyectos de desarrollo y las iniciativas de construcción de la paz.

El contenido se articula en varios apartados, en el primero de los cuales, se hace una breve revisión de los elementos incluidos en el enfoque de triple nexo, definiéndolos y presentando conceptos útiles para la comprensión del enfoque.

En el segundo apartado, se describe de manera somera la principal metodología de gestión de proyecto que se usa de manera generalizada en la cooperación internacional para, posteriormente, abrir un apartado que explica el concepto de metodologías sensibles al conflicto y referir a la acción sin daño como ejemplo significativo de ellas.

En el último apartado, por su parte, se lleva a cabo una síntesis de las dos metodologías descritas en los apartados 2 y 3 como propuesta metodológica de trabajo y se cierra el texto con unas breves conclusiones.

2. El concepto de desarrollo y el triple nexo

El enfoque de triple nexo nació en el marco de las iniciativas de Naciones Unidas, de cara a identificar nuevas formas de trabajar –*New Way of Working*– y fue presentado en la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016, celebrada en Estambul donde fue presentada la Agenda para la Humanidad (Abellán y Rey, 2022; AECID, 2019). Igualmente, el Comité de Ayuda de Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) planteó en su día que la aplicación del triple nexo ayudaría a “reforzar la colaboración, coherencia y complementariedad” entre las intervenciones humanitarias, el desarrollo y la paz “a fin de reducir la vulnerabilidad general y el número de necesidades no cubiertas, reforzar las capacidades de gestión del riesgo y abordar las causas subyacentes del conflicto” (AECID, 2019:6-7).

El triple nexo incorpora tres elementos y en este apartado se presentan algunos conceptos y principios relativos a cada uno de ellos, comenzando por el desarrollo, respecto a cuyo término es importante acercarnos con una somera descripción de su evolución.

El concepto de desarrollo ha ido evolucionando desde el final de la Segunda Guerra Mundial y su puesta de largo como término y paradigma tuvo lugar el 20 de enero de 1949, con el discurso del presidente norteamericano Harry Truman, cuando anunció un *fair deal* mundial para solventar los problemas de las áreas subdesarrolladas del planeta (Ziai, 2016; Escobar, 1995). Se inauguraba, de esta manera, la era del desarrollo como sinónimo de progreso y bienestar humano, desde una concepción puramente económica y relacionada con el ingreso. Además, desde entonces, las actividades que propician dicho desarrollo a nivel internacional se materializan en la concepción de la cooperación internacional al desarrollo, que irá modificando su contenido en función de la evolución del propio concepto de desarrollo. De esta manera, la noción de proyecto de desarrollo irá ligada a la noción de desarrollo.

Durante la década de los cincuenta y sesenta, el concepto de desarrollo se trató desde un enfoque de infraestructuras e inversión y se fundamentó desde las teorías económicas de acumulación capitalista y modernización, por un lado, y por las teorías de base marxista de la dependencia, por el otro. Sea cual fuera la explicación de las situaciones de desarrollo o subdesarrollo, el proceso de acumulación y el ingreso eran la clave del desarrollo en esos años. En esta etapa, además, se crean las principales instituciones de la cooperación internacional, como el grupo del Banco Mundial o las diversas agencias del sistema de Naciones Unidas (Sotillo, 2015; Unceta y Yoldi, 2000).

A partir de los años setenta, sin embargo, la recesión económica mundial provocada por las dos crisis del petróleo y el fenómeno de la estanflación –desempleo e inflación– modificaron el enfoque de desarrollo y cooperación. La perspectiva de la cooperación al desarrollo cambia, y el enfoque predominante es el de las necesidades básicas y no tanto el de las infraestructuras. Ello influiría en la concepción del proyecto y en sus objetivos y metas, que ya no tienen que ver tanto con la construcción de *facilities* o infraestructuras, sino con la satisfacción de necesidades básicas de la población (Sotillo, 2015; Unceta y Yoldi, 2000).

Posteriormente, la crisis de la deuda de los años ochenta y sus consecuencias socioeconómicas llevarían a denominarla “la década perdida del desarrollo”, sobre todo en Iberoamérica. El enfoque y la preocupación por los efectos sociales de las políticas de ajuste estructural llevarán consigo que el campo del desarrollo se abriera a otras disciplinas como la sociología y la antropología y no quedará sólo en la esfera de lo económico (Ocampo, 2015; Escobar, 1995). En este sentido, es en la década de los noventa, todavía afectada por las crisis de los ochenta, en la que se lanzan diversas iniciativas para modificar los enfoques del desarrollo y la cooperación de manera decisiva. Una de estas iniciativas la constituye el lanzamiento de los informes de desarrollo humano, y con ellos, el propio concepto de desarrollo humano. Este concepto tuvo su génesis, sobre todo, en las teorías de los economistas Amar-

tya Sen y Mahbub ul Haq, los cuales impulsaron y fundamentaron la creación de un indicador que pudiera sustituir al paradigma del ingreso: el Índice de Desarrollo Humano (IDH) (PNUD, 2023; Ocampo, 2015). Este concepto concibe el desarrollo humano como un proceso de ampliación de las opciones de las personas, las cuales en principio pueden ser infinitas y pueden cambiar con el tiempo. Sin embargo, en todos los niveles de desarrollo, existen tres opciones esenciales relacionadas con llevar una vida saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para mantener un nivel de vida digno. Por tanto, al clásico enfoque del ingreso, se le incorporó un enfoque de salud y educación (PNUD, 2023; Ziai, 2016). Casi en paralelo, el concepto de desarrollo sostenible se estaba fraguando, tras la influencia de la publicación del informe "Nuestro futuro Común", denominado *informe Brundtland*, que afirma que para lograr un desarrollo sostenible es necesario otorgar al desarrollo una dimensión de continuidad temporal, teniendo en cuenta la sostenibilidad medioambiental, poniendo al individuo como centro del desarrollo (Ziai, 2016; Escobar, 1995).

Derivados de los conceptos de desarrollo humano y desarrollo sostenible, y de la necesidad de crear indicadores que reflejen la diversidad del concepto de desarrollo y puedan ser aplicados para medir su progreso, en las últimas dos décadas se lanzaron objetivos de desarrollo como iniciativas globales. La Cumbre del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en primer lugar, y los vigentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, en segundo, se han constituido en metas comunes que han perfilado el concepto de desarrollo en función de sus objetivos, indicadores y metas (Sanahuja y Tezanos Vázquez, 2017; Ziai, 2016).

Sin embargo, de los 17 ODS, tan solo dos de ellos contienen referencias a la violencia – los ODS 5 y 16 – pero ninguno menciona la guerra o los conflictos armados, ni es sus 169 metas ni en los 232 indicadores (Rey, 2020).

3. El componente de acción humanitaria del triple nexo

Volviendo al triple nexo, el elemento acción humanitaria hace referencia a las actividades que tienen como como objetivo fundamental salvar vidas, aliviar el sufrimiento, y mantener y proteger la dignidad humana ante situaciones de crisis humanitaria, todo ello teniendo en cuenta, el menos, los principios humanitarios de neutralidad, independencia, imparcialidad y humanidad. Esta aproximación no puede dejar al margen que la acción humanitaria no se centra simplemente en su elemento de asistencia, sino que incluye un componente de protección fundamental que se apoya en el marco jurídico humanitario basado, sobre todo, en el Derecho Internacional Humanitario, en el Derecho internacional de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional de los Refugiados (Rey, 2020; IECAH, 2010). Además, los aspectos relativos a la Reducción de Riesgo de Desastres (RRD) han de incorporarse a las iniciativas de acción humanitaria, por lo que desde hace algunas décadas se venía trabajando con la idea de vincular, al menos, a la acción humanitaria con las iniciativas de desarrollo. La vinculación entre la acción humanitaria y el desarrollo ha sido exhibida como un elemento de coordinación, eficacia y coherencia esencial por diversos agentes humanitarios y del desarrollo. En este sentido el enfoque VARD (Vinculación entre la Ayuda Humanitaria, la Rehabilitación y el Desarrollo) se fue incorporando como estrategia en donantes e instituciones de cooperación, materializando un doble nexo acción humanitaria-desarrollo (Abellán y Rey, 2022; Rey et al., 2022).

Como resultado de esta necesidad de vinculación, es que surge el triple nexo, introduciendo el componente de paz como elemento novedoso. Por ello, las iniciativas de desarrollo han de tener en cuenta las actividades de índole humanitaria y la resolución pacífica de los conflictos, y viceversa. De esta manera, se da un paso adelante respecto a la vinculación del desarrollo, y ya no solo se trata de un doble nexo entre desarrollo y acción humanitaria, sino que se plantea un triple nexo que tenga en cuenta, igualmente, a las iniciativas paz (Rey, 2020; Fanning y Fullwood-Thomas, 2019).

No obstante, con la puesta en marcha de la Agenda para la Humanidad se identifican cinco responsabilidades a las que la comunidad internacional ha de comprometerse y que incorporan el componente de paz y conflicto. Estas cinco responsabilidades son:

- Prevenir los conflictos y ponerles fin.
- Respetar las normas de la guerra.
- No dejar a nadie atrás.
- Trabajar de manera diferente para poner fin a las necesidades.
- Invertir en humanidad (Naciones Unidas, 2016).

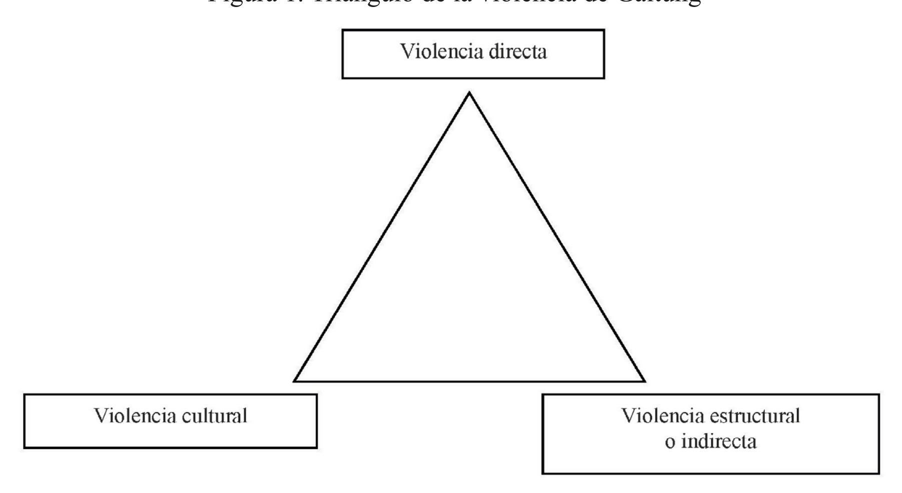
La primera de ellas – prevenir los conflictos y ponerles fin – incorpora el término conflicto y especifica lo siguiente: "Para acabar con el sufrimiento humano se necesitan soluciones políticas, unidad de propósito y liderazgo e inversión continuos en sociedades pacíficas e inclusivas" e incluso que: "las guerras dan lugar a situaciones prolongadas de sufrimiento humano y agitación política" (Naciones Unidas, 2016: 7). Por tanto, la acción humanitaria a través de la Agenda para la Humanidad contiene, al menos, la consciencia de la existencia de la guerra y sus factores políticos, elementos éstos ausentes de los ODS.

4. El componente de construcción de la paz y la violencia

Respecto al tercer elemento del nexo – la paz –, a finales de 2016, António Guterres, secretario general de la ONU, anima a la comunidad internacional a incorporar el tercer componente, denominado “paz sostenible”, el cual supone un desafío importante en cuento a coherencia, coordinación y a la elaboración de herramientas metodológicas (Abellán y Rey, 2022). El concepto de paz implica la ausencia de violencia directa y para ello es importante el apoyo de nociones de paz y conflicto. En este sentido, la violencia no se concibe como un sinónimo del conflicto, ya que el conflicto implica una disputa respecto a recursos, territorio o cuestiones ideológicas entre dos o más sujetos, pero cuya resolución no implica el uso de la fuerza (Lederach, 1998). Toda violencia lleva implícito un conflicto, pero no todo conflicto lleva implícito la violencia, aunque el concepto de violencia no es uniforme, sino que integra diversas dimensiones. Para ello, acudimos a Johan Galtung (2003) y a su triple dimensión de la violencia, como violencia directa, violencia indirecta o estructural y violencia cultural. La violencia directa se concibe como aquel ejercicio de la fuerza y la agresión que es visible y observable en cuanto a los comportamientos, conductas y las acciones de las personas. La violencia indirecta o estructural tiene que ver con la existencia de una determinada estructura o sistema social represivo, explotador o alienador, y que a su vez provoca injusticias, exclusión, desigualdades y carencias a determinados grupos sociales. De esta manera, no se practica la agresión física, pero las estructuras socioeconómicas a través de las instituciones ejercen una violencia que se traduce en la pobreza, la falta de acceso servicios básicos o la marginación de comunidades o grupos (Galtung, 2003).

La violencia cultural, por su parte, alude al aspecto simbólico y más profundo de la sociedad que se corresponde con la percepción que se tiene del otro. Tiene que ver con la cristalización de los factores socioeconómicos, religiosos, étnicos o territoriales que posibilitan el ejercicio de la violencia directa e indirecta de unos sobre otros. Consiste en la suma de todos los mitos, glorias y traumas que sirven para justificar la violencia directa y la indirecta (Galtung, 2003). Por ello, el triángulo de la violencia se asemeja a un iceberg, como el de la Figura 1, en cuyo ápice se haya la violencia directa que es la observable, pero donde se ocultan la violencia indirecta o estructural y, sobre todo, la cultural que es la que justifica y permite que las demás existan y se ejerzan (Galtung, 2003; Lederach, 1998).

Figura 1. Triángulo de la violencia de Galtung



Fuente: Elaboración propia a partir de Galtung (2003).

De esta manera, Galtung (2003) elabora un concepto de paz que se relaciona con la existencia de estas dimensiones de la violencia. La paz negativa supone la ausencia de violencia directa, pero no de violencia indirecta y cultural. La paz positiva, sin embargo, supone la ausencia de todas ellas, de manera que se podría aproximar a lo que António Guterres denominó como “paz sostenible”: una “paz sostenible” que sería sinónimo de la paz positiva (Abellán y Rey, 2022). Tanto para Galtung (2003) como para Lederach (1998) el concepto de paz positiva responde a un horizonte necesario que requiere de constante trabajo, ya que su logro roza lo utópico, aunque implica una meta fundamental.

Finalmente, y una vez que se han establecido someramente las bases teóricas de los elementos que componen el triple nexo, en el presente artículo se plantea una propuesta práctica que permite su aplicación para los proyectos de desarrollo y no solo de acción humanitaria. Para ello, en los apartados siguientes se presentan las metodologías que constituirán dicha propuesta y que serán combinadas: el Enfoque de Marco Lógico (EML) y la acción sin daño.

5. El Enfoque de Marco Lógico (EML) y el ciclo del proyecto

Este apartado se centra en la planificación de las iniciativas de desarrollo, no desde el punto de vista de los niveles superiores de la misma, como las políticas, los planes o los programas, sino desde el nivel más bajo, representado por el proyecto.

El proyecto constituye la acción planificada más cercana a los actores y al contexto donde se lleva a cabo y, como actuación en pro del desarrollo, depende de las aproximaciones o enfoques descritos en el apartado anterior. Un proyecto será de desarrollo económico, de desarrollo humano o de desarrollo sostenible, en función del enfoque que utilice y de los elementos que se incorporen. En todo caso, el proyecto se define como un conjunto de actividades o tareas que son llevadas a cabo ordenadamente en un periodo de tiempo determinado, con unos recursos determinados y que tienen metas comunes. Constituye una acción que está limitada en el tiempo y también en el espacio (Gómez Galán y Cámara López, 2008).

Hay diversos conceptos de proyecto en función de diversas instituciones y sus manuales de gestión. Como ejemplo, la otrora agencia de desarrollo de la Comisión Europea –EuropeAID[3]– lo define de esta manera: "una serie de actividades dirigidas hacia el cumplimiento de objetivos claramente especificados, en un periodo de tiempo determinado y con un presupuesto definido" (EuropeAID, 2004: 8). El proyecto, además, conlleva una gestión que implica la existencia de una serie de fases que completan un ciclo de vida. Este ciclo de vida supone la consecución de una fase de identificación, otra de diseño o formulación, una fase de ejecución y seguimiento, así como una última fase de evaluación del proyecto, tal y como muestra la figura 2 (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 1999).

Figura 2. Ciclo del proyecto

Identificación

Diseño o formulación

Ejecución y seguimiento

Evaluación

Fuente: elaboración propia a partir de EuropeAID (2004).

Tal y como establece la definición de proyecto de EuropeAID (2004: 8).: "un proyecto ha de tener en cuenta los siguientes elementos: una clara identificación de actores, incluyendo los principales grupos objetivo y los beneficiarios finales; claros acuerdos de coordinación, gestión y financiación; un sistema de seguimiento y evaluación; así como, un nivel apropiado de análisis financiero y económico de manera que esté claramente indicado que los beneficios del proyecto excederán a sus costes".

Cada fase del ciclo del proyecto se gestiona mediante diferentes metodologías, aunque la más ampliamente aplicada es el Enfoque de Marco Lógico (EML), que ha tomado elementos de diversas disciplinas y ha evolucionado al amparo de la Agencia de Cooperación de EEUU (USAID), la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) y la Agencia Noruega de Cooperación (NORAD). El EML es usado, igualmente, por la EuropeAID y la mayor parte de agencias de desarrollo y cooperación de los Estados miembros de la UE, y se incluye en sus principales manuales de gestión de proyectos (Gómez Galán y Cámara López, 2008; Ortegón et al., 2005).

El EML se define por Ortegón et al. (2005: 13) como: "una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas". Por tanto, en un principio, su marco de actuación se ha centrado en la consecución de una serie de objetivos que se logran mediante el alcance de unos resultados y la realización de actividades o tareas concretas. En los últimos tiempos, sin embargo, el enfoque por objetivos ha ido dejando paso a un enfoque por resultados e incluso a un enfoque de impacto, donde el centro del proyecto no lo constituye el cumplimiento de objetivos, sino de resultados o la consecución de un impacto. Es el caso de la Agencia Sueca de Desarrollo (SIDA) que ha ido orientando sus proyectos hacia un enfoque de resultados y no tanto de objetivos (SIDA, 2016).

No obstante, en este artículo tratamos el EML clásico fundamentado en el cumplimiento de objetivos como una teoría de cambio cuya meta es el logro de éstos. No es el objeto de este texto explicar pormenorizadamente el EML, sino presentar un somero resumen para aquellos que no estén familiarizados con él. En todo caso, el EML se aplica en cada fase del ciclo del proyecto que presentaba la Figura 2: la identificación, el diseño o formulación, la implementación y la evaluación. (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 1999).

---

[3] La agencia EuropeAID pasó a ser durante un tiempo la Dirección General de Cooperación Internacional (DG DEVCO) y se denomina actualmente Dirección General de Asociaciones Internacionales (DG INTPA). En este texto se usará EuropeAID, ya que bajo ese nombre se publicó el manual de marco lógico al que se hace referencia.

Según este enfoque clásico, en la etapa de identificación del proyecto, el EML se materializa mediante cuatro tipos de análisis:

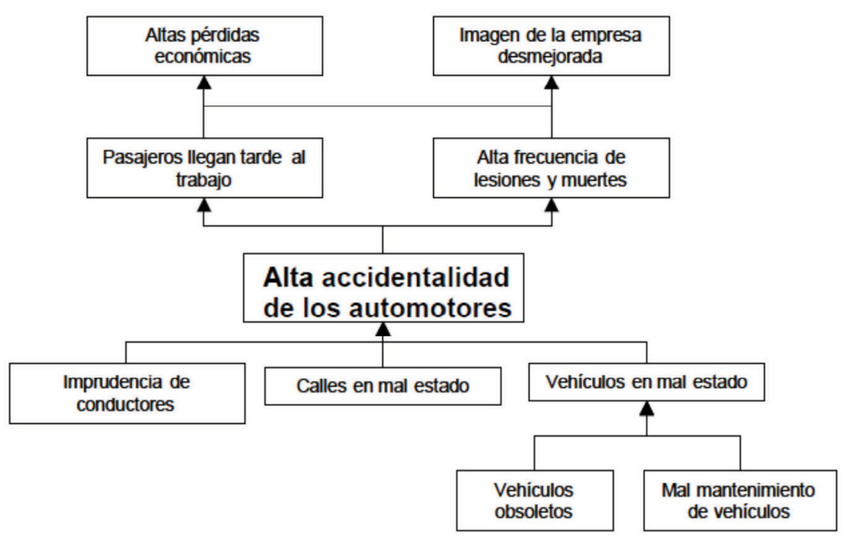
1. El análisis de los actores del proyecto y de la población objetivo.
2. El análisis de los problemas de dicha población objetivo.
3. El análisis de los objetivos o soluciones a dichos problemas.
4. El análisis y selección de las alternativas o las estrategias que deriven en un proyecto (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 1999).

Estos análisis se suelen llevar a cabo en orden cronológico, aunque a veces el análisis de actores y el de problemas se puede realizar de manera simultánea. En todo caso, el análisis de los actores o también denominado análisis de participación se centra en la identificación y selección de los principales actores que intervendrán en el futuro proyecto. Entre dichos actores se eligen aquellos que se beneficiarán de los resultados de éste, a los cuales se denomina beneficiarios, aunque este término ha sido fruto de un intenso debate en los últimos años[4]. Tradicionalmente se diferencia entre beneficiarios directos e indirectos, actores neutrales y oponentes al proyecto, y se supone que el proyecto de desarrollo favorecerá los intereses de los beneficiarios (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 1999). En este análisis también se identifican posibles socios que trabajarán junto a los gestores del proyecto, por lo que el análisis responde a dos cuestiones fundamentales: ¿Para quién se hace el proyecto? y ¿con quién se trabajará?

De manera concreta, el análisis de actores puede tener el formato de una matriz de actores donde se especifiquen sus fortalezas, problemas y las relaciones con el resto de los actores, o también puede ser presentado como un análisis de redes, a través de un mapa de actores o un diagrama de Venn. Igualmente, se puede presentar un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) como complemento (EuropeAID, 2005; Ortegón et al., 2005; NORAD, 1999).

El análisis de los problemas, por su parte, se basa en la caracterización y selección de actores y beneficiarios y se estudian los problemas de estos, usando un formato gráfico denominado árbol de problemas. Este árbol se elabora situando cada problema[5] con relación al resto, teniendo en cuenta que la relación entre cada problema es de causa-efecto, de modo que cada problema es causa y efecto de uno o varios problemas, tal y como aparece en la figura 3 y explican los manuales clásicos como los del NORAD (2008 y 1999), el de la Unión Europea (EuropeAID, 2005) o los textos de Ortegón et al. (2005) y Gómez Galán y Cámara López (2008), entre otros.

Figura 3. Ejemplo de árbol de problemas



Fuente: Ortegón et al. (2005: 95).

En dichos manuales se explica claramente el paso del árbol de problemas al árbol de objetivos, que constituye la materialización del análisis de objetivos, como muestra la figura 4. En este caso, sin embargo, la relación causa-efecto entre los problemas será modificada por una relación medio-fin entre los objetivos. El análisis de objetivos persigue convertir en posibles soluciones los problemas anteriores, siempre que dicha solución sea realista y posible,

4 Al respecto, la palabra beneficiario se ha sustituido, en algunos casos, por receptor o incluso por socio, esta última como traducción de *partner*. En todo caso, el debate se enfoca en la población-objetivo de los proyectos concebida desde un enfoque paternalista y neocolonial, por lo que con metodologías y aproximaciones participativas se trata de compensar este extremo.

5 El problema se define, de manera subjetiva, como una situación intrínseca o externa a los actores o/y a los beneficiarios que debería de ser cambiada. Esta consideración de cambio es percibida por los gestores del futuro proyecto y, si el proyecto se supone que conlleva un enfoque participativo, por los propios beneficiarios (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 1999).

por lo que el árbol de problemas se transforma en un árbol de objetivos (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 2008 y 1999; Ortegón et al., 2005).

El análisis de las alternativas o estrategias, por su parte, supone el cuarto y último paso de la fase de identificación del proyecto y consiste en la elección de alguno o algunos de los ramales del árbol de objetivos. Estos ramales implican diversas estrategias que serán seleccionadas en función de criterios como la capacidad de financiación, el mandato de la organización o la capacidad técnica de la misma. En definitiva, la estrategia dependerá de los medios o recursos disponibles, así como de las prioridades de los beneficiarios y los propios gestores del proyecto (NORAD, 2008 y 1999; EuropeAID, 2005; Ortegón et al., 2005).

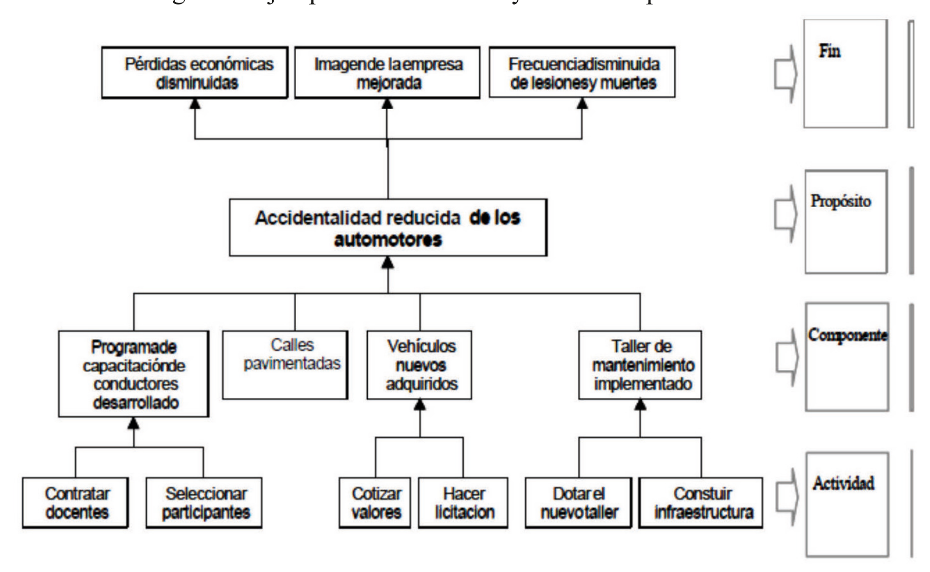
Figura 4. Ejemplo de árbol de objetivos

Pérdidas económicas disminuidas
Imagen de la empresa mejorada
Pasajeros llegan a tiempo al trabajo
Frecuencia disminuida de lesiones y muertes
Accidentalidad reducida de los automotores
Prudencia de conductores
Calles en buen estado
Vehículos en buen estado
Vehículos renovados
Buen mantenimiento de vehículos

Fuente: Ortegón et al. (2005: 96).

El resultado o principal producto de los cuatro análisis mencionados se materializa en la denominada matriz de marco lógico o matriz de planificación donde se incorporan los principales elementos del proyecto. El proceso de elaboración de la matriz inicia la etapa de diseño del proyecto, dentro del ciclo, por lo que la fase de identificación se solapa con la fase de diseño o formulación. La matriz se fundamenta en los resultados del análisis de alternativas, que proporciona la información esencial y lógica necesaria para elaborar dicha matriz como ilustra la figura 5, pero no es la única fuente de información (NORAD, 2008 y 1999; EuropeAID, 2005; Ortegón et al., 2005).

Figura 5. Ejemplo de alternativas y elementos para la matriz



Fuente: Ortegón et al. (2005: 96).

La clásica matriz de marco lógico presenta cuatro columnas y cuatro filas donde se incorporan los principales elementos de un proyecto (tabla 1). En la primera columna se incluyen las actividades, los resultados, el objetivo específico y el objetivo general. En este caso, el concepto de desarrollo considerado determinará las actividades a realizar, los resultados que han de lograr y el objetivo específico ha de alcanzarse, contribuyendo, de este modo a la consecución de un objetivo general. Esta lógica ascendente constituye la lógica de la intervención y, a su vez, un ejemplo de teoría de cambio que debe ser examinada continuamente para comprobar su validez y factibilidad a lo largo de la ejecución del proyecto (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 2008 y 1999; EuropeAID, 2005; Ortegón et al., 2005).

Tabla 1. Matriz de planificación de proyecto

	Resumen descriptivo	**Indicadores objetivamente verificables**	**Fuentes de verificación**	**Factores de Riesgo o externos**
Objetivo general				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades	Recursos		Costes	

Fuente: elaboración propia a partir de NORAD (2008 y 1999).

En las columnas sucesivas se presentan los indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación de dichos indicadores, así como un somero análisis de riesgo en la última columna. De esta manera, la matriz supone el principal elemento de la fase de diseño o formulación de un proyecto, pero no el único, ya que el formulario o documento de proyecto, un cronograma de actuación y un presupuesto se han de incorporar igualmente. Estos elementos serían los mínimos necesarios para propiciar el correcto funcionamiento de la fase de implementación del proyecto, que es el momento en el cual se realizan las tareas o actividades planificadas (Gómez Galán y Cámara López, 2008; NORAD, 2008 y 1999; EuropeAID, 2005; Ortegón, et al., 2005).

Según el EML, la última columna de la matriz incorpora los factores externos que han de tenerse en cuenta para que los objetivos y resultados del proyecto se puedan lograr y para su identificación, y el árbol de problemas suele ser el formato donde hallarlos en un primer momento. Sin embargo, desde la experiencia, académicos y gestores de proyectos encuentran insuficiente dicha columna para elementos que pueden hacer inviables un proyecto, sobre todo en situaciones de violencia y, no solo para proyectos de acción humanitaria, sino para iniciativas de desarrollo (SIDA, 2016; Gasper, 2000). Incluso la SIDA (2016) ha planteado desde hace algunos años y ha incluido en algunos de sus manuales de gestión de proyecto, la necesidad de integrar algún tipo de análisis de riesgo que incorpore más claramente los factores externos al proyecto que pueden interferir en la consecución de los objetivos de éste. Más aún, con la introducción del concepto de teoría de cambio, se ha abogado, desde la SIDA (2016) y también desde la NORAD (2008), por la incorporación del análisis de riesgo en la lógica de la intervención.

Por ello, en este artículo se propone la introducción de metodologías que tengan en cuenta escenarios de violencia dentro de las metodologías de planificación a modo de análisis de riesgo. Sobre todo, teniendo en cuenta que el llamado enfoque de triple nexo incorpora elementos de construcción de la paz y los combina con la acción humanitaria y el desarrollo, De esta manera, al menos se han de tener en cuenta los elementos que pueden detonar o desactivar la violencia a la hora de identificar y diseñar proyectos, para hacer a estos proyectos "sensibles al conflicto".

6. Metodologías sensibles al conflicto y la acción sin daño

Las denominadas herramientas sensibles al conflicto se desarrollaron a partir de los años noventa, con el fin de la Guerra Fría y el relativo protagonismo que adquirió el sistema de NNUU. Las agencias internacionales de ayuda y muchas ONG aumentaron su presencia en contextos violentos y pasaron a ser un actor fundamental de los propios conflictos, por lo que se planteó la necesidad de desarrollar metodologías y herramientas que adecuaran la ayuda prestada al contexto de violencia y, de esta manera, no convertir la cooperación internacional en un factor de conflicto, sino en un factor de paz (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

Para ello, desde el mundo de la acción humanitaria surgieron herramientas que tienen en cuenta las situaciones de violencia social y política. En esta línea, a principios de los años noventa la economista Mary B. Anderson (1999) publicó su libro *Do no Harm: How aid can support peace or war* basado en la práctica de la organización *Collaborative for Development Action* (CDA) y otras ONG en diversos conflictos en todo el mundo y donde presenta una de las herramientas sensibles al conflicto más reconocidas: la acción sin daño (CDA, 2016; Wallace, 2016; Vela Mantilla, 2011).

Las herramientas o metodologías de acción humanitaria sensibles al conflicto hacen referencia a aquellos instrumentos o enfoques que tienen en cuenta la situación de conflicto armado y violencia en la que se encuentra la población destinataria de la ayuda, de cara a que dicha ayuda no provoque la prolongación o la intensificación del conflicto y la violencia (Rey et al., 2022). Por ello, aunque en sentido estricto no es una herramienta de construcción

de la paz, el simple hecho de que tenga en cuenta la violencia en el campo de actuación del proyecto ya supuso un avance importante. Procura neutralizar o disminuir los factores que inciden en la violencia de un conflicto y fortalecer los factores que promuevan una solución no violenta del mismo. Además, la "sensibilidad al conflicto" no requiere cambios en la organización, en sus mandatos o en sus objetivos ni tampoco requiere un compromiso explícito con la construcción de la paz (Wallace, 2016; Vela Mantilla, 2011). En este sentido, la "sensibilidad al conflicto" se concibe como la habilidad de una organización para cumplir los siguientes objetivos:

– Entender el contexto donde trabaja.
– Entender las interacciones de sus intervenciones y el escenario de conflicto.
– Actuar en función de dicho conocimiento para minimizar sus impactos negativos y maximizar sus posibles impactos positivos.
– Aplicar la metodología en todos los contextos, en todo tipo de trabajo y para todos los aspectos y áreas de trabajo.
– Tener en cuenta conflictos destructivos, manifiestos o latentes (CDA, 2016; Wallace, 2016; Vela Mantilla, 2011).

La acción sin daño apareció dentro del mundo de la acción humanitaria y no de la cooperación al desarrollo, sobre todo debido a la propagación y el avance de las llamadas emergencias políticas complejas, en las que un conjunto de componentes sociopolíticos, económicos, étnicos, religiosos o culturales, entre otros, han incidido y provocado situaciones de crisis humanitarias de difícil solución. Las emergencias políticas complejas involucran crisis con múltiples causas, que hunden sus raíces en el propio sistema social y económico de los territorios que las sufren. Son crisis que combinan causas internas y de carácter internacional que complican la resolución del conflicto de manera pacífica (Rey et al., 2022). Además, en dichas situaciones de violencia las partes beligerantes no están claramente definidas y, en la mayor parte de las ocasiones, se benefician del escenario de violencia (Südhoff et al., 2020; Wallace, 2016).

En este artículo, sin embargo, se plantea la necesidad de aplicar la acción sin daño también a proyectos de desarrollo en contextos donde se den conflictos que no necesariamente generen violencia directa. En todo caso, la acción sin daño hace hincapié en el conocimiento del contexto de conflicto y en los posibles efectos positivos y negativos de la ayuda – ya sea esta en forma de acción humanitaria o proyecto de desarrollo – aprovechando las lecciones aprendidas. Constituye una metodología significativa para mejorar la planificación y la ejecución de intervenciones ante contextos y escenarios de violencia, y es parte de los enfoques para la prevención de las crisis. Se fundamenta en la identificación de lo que Anderson (2009) llama divisores y "capacidades locales para la paz", teniendo en cuenta que los divisores o fuentes de tensión son elementos potencialmente generadores de violencia y las capacidades locales para la paz, factores de cohesión o conectores hacen lo contrario, es decir, llevan hacia soluciones no violentas (Südhoff et al., 2020; Wallace, 2016). Anderson (1999) plateó que se podían sacar una serie de lecciones de la aplicación de la acción sin daño y las resumió en las siguientes afirmaciones:

– Cada intervención o proyecto que entra en el escenario de un conflicto pasa a formar parte de dicho escenario.
– Todos los contextos o escenarios se caracterizan por contener conectores y divisores.
– Cada intervención y cada proyecto está en interacción con los dos grupos de factores de división y/o conexión de manera positiva, así como también negativa.
– Las intervenciones o proyectos interactúan con los divisores y conectores a través de los proyectos y el comportamiento del personal.
– Los elementos de un proyecto o intervención determinan el impacto sobre el contexto.
– La experiencia muestra que siempre existen opciones y alternativas para reorientar los proyectos hacia los conectores y evitar o mitigar los divisores (Wallace, 2016; Anderson, 1999).

Dichas lecciones serían el corolario de la utilización de la acción sin daño como metodología de planificación de la ayuda. De manera práctica, la metodología se concibe como un proceso con diversas etapas, que se enumeran a continuación:

– Fase 1. Comprender el contexto y el escenario del conflicto.
– Fase 2. Analizar los factores de división y las fuentes de tensión.
– Fase 3: Analizar los factores de cohesión o conectores y las capacidades locales para la paz.
– Fase 4: Analizar los elementos del proyecto.
– Fase 5: Analizar los efectos y el impacto del proyecto sobre el escenario de conflicto.
– Fase 6: Identificar opciones y/o alternativas para el proyecto.
– Fase 7: Comprobar las opciones y rediseñar el proyecto (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

Según las etapas descritas, el conocimiento del escenario de conflicto y el terreno donde se implementará el proyecto es fundamental para la acción sin daño y, por ello, constituye la primera fase de la metodología. Los agentes que

gestionan los proyectos han de conocer el terreno que pisan, los actores fundamentales que intervienen en el mismo y sus relaciones (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

Tras esta primera etapa, se analizan los denominados factores de división y cohesión o conectores en las fases 2 y 3, que son los elementos o circunstancias del contexto que pueden incrementar o disminuir la violencia del conflicto. Hay que tener en cuenta que un conflicto tiene que ver con una disputa o con un desacuerdo sobre recursos, ideología o territorio, entre otros elementos, lo que no genera necesariamente violencia. Sin embargo, en el trasfondo de la violencia siempre subyace un conflicto, como refirió Lederach (1999), por lo que es necesario conocer los mecanismos de un conflicto para conocer cómo se genera la violencia relacionada con este. Más aún, se necesita estudiar los tipos de violencia relacionados con el conflicto.

En todo caso, Anderson (1999) definió cinco categorías, dentro de las cuales se pueden identificar factores de división o cohesión. Es decir, elementos o categorías de la realidad que pueden llevar a mayor o menor violencia. Estos son los sistemas y las instituciones; las actitudes y las acciones; los valores y los intereses; las experiencias comunes; así como los símbolos, las ocasiones y los eventos (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999). En la tabla 2 se muestran algunos ejemplos de divisores y conectores para cada categoría.

Tabla 2. Ejemplos de categorías de factores de cohesión y división

Categorías	Factores de cohesión	Factores de división
Sistemas e instituciones	En escenarios de violencia, los mercados, las infraestructuras (carreteras o ferrocarril) y algunas instituciones (hospitales o escuelas) suelen constituir factores de cohesión. Hoy en día, además, Internet o los medios de comunicación permiten a veces seguir conectados con gente "del otro bando" en caso de un conflicto armado.	Los ejércitos o las organizaciones paramilitares, la producción y distribución de armas, y los aparatos de propaganda de guerra. Además, muchas sociedades cuentan con instituciones o sistemas que han separado tradicionalmente los grupos sociales, provocando tensión (como las divisiones étnicas en Bosnia o Kosovo).
Actitudes y acciones	En medio de una guerra siempre hay gente que insiste en demostrar tolerancia y que se niega a demonizar o estereotipar a los "otros", reconociendo incluso los errores y las "malas prácticas" de su propio bando.	Las amenazas, agresiones, la tortura, los desplazamientos de personas o las expulsiones son algunos ejemplos de acciones que dividen a la gente.
Valores e intereses comunes / distintos	El cuidado de los menores o incluso la religión en común actúan a veces como conectores. Igualmente, el interés por mantener un determinado sistema de electricidad que beneficie a "todos los bandos".	Existen los llamados intereses de grupo que persiguen mejorar su poder o el acceso a los recursos de forma exclusiva. Asimismo, hay valores como la religión, la etnia o la lengua que pueden ser utilizados para separar.
Experiencias comunes	Una experiencia común, incluso si es una experiencia de guerra, puede servir como punto de partida para conectar a gente enfrentada. Los grupos de madres de ambos bandos han sido y siguen siendo ejemplo de ello.	Las diferentes percepciones del mundo, así como sobre el bien y el mal, lo justo e injusto, proceden a menudo de experiencias distintas.
Símbolos y ocasiones	El arte, la música, la literatura, los aniversarios históricos o las ceremonias pueden actuar a veces como factores de cohesión.	Algunos símbolos de subgrupos distintos pueden actuar también como elementos de división, de forma que acentúen las diferencias y provoquen suspicacias y miedo entre los grupos.

Fuente: CDA (2016), Wallace (2016) y Anderson (1999).

Posteriormente, en la etapa 4 de la acción sin daño, el análisis se enfoca en el diseño del proyecto. Por tanto, se estudian los elementos de la matriz de planificación y sus detalles. Se analiza el porqué del proyecto, cómo se realizará, quién y para quién se llevará a cabo, dónde y cuándo, y qué actividades se realizarán, entre otros elementos importantes. En este caso, si un proyecto se ha elaborado sin tener en cuenta la acción sin daño, los elementos de éste han de identificarse para pasar a analizar, posteriormente, su incidencia sobre conectores y divisores. (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999). En este sentido, una vez que se han analizado los elementos del proyecto en la fase 4, la fase 5 analiza los posibles impactos negativos y positivos que el proyecto pueda tener sobre los factores de división y/o cohesión mencionados en las categorías de la Tabla 2. De esta forma, los gestores de los proyectos deben conocer si las actividades de éste pueden influir en el aumento o disminución de la tensión o la violencia en el escenario de ejecución del proyecto. Dicho impacto se origina a través de la transferencia de recursos que todo proyecto implica y a través del comportamiento y la conducta de los propios gestores del proyecto. La conducta, además, trasmite una serie de mensajes éticos implícitos que pueden tener efectos negativos o positivos si implican una actitud de respeto, transparencia o rendición de cuentas, o lo contrario. De esta manera, la acción sin daño propone un análisis de los efectos previstos o imprevistos, positivos o negativos de las actividades del proyecto (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

Marshall Wallace (2016) propone analizar estos efectos del proyecto, no solo de manera objetiva, sino también respecto a la percepción que los actores tienen respecto a las mismas. De esta manera, los efectos de la transferencia de recursos se ordenan en las siguientes categorías o patrones:

– Efectos de distribución: se producen cuando las personas perciben que una organización tiene un sesgo a favor o en contra de un grupo específico a través de la forma en que distribuye los recursos.
– Efectos de legitimación: se producen cuando una organización utiliza, o se percibe que utiliza, sus recursos para apoyar a una autoridad política, étnica, religiosa o gubernamental.
– Efectos de mercado: son el resultado de los cambios en las estructuras de incentivos locales y los patrones de oportunidad causados por la introducción de nuevos recursos. Los nuevos recursos afectan notablemente a las rentas, los salarios, los beneficios y los precios, de modo que cambian la percepción respecto a los que se benefician del proyecto.
– Efectos de sustitución: se producen cuando una organización sustituye la capacidad local reduciendo o sustituyendo los esfuerzos locales.
– Efectos de desviación o robo: se producen cuando algunas personas simplemente toman los recursos de una organización para su propio lucro o beneficio (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

Respecto a los efectos del comportamiento de los gestores del proyecto, la acción sin daño Wallace (2016) y el CDA (2016) identifica tres esferas de comportamiento a estudiar, que denomina respectivamente conducta, política y publicidad. La conducta es el comportamiento personal de los individuos. La política es la documentación organizativa que influye, dirige y constriñe la conducta. Y la publicidad se refiere a la presentación de la organización y de su trabajo al mundo externo a ella. Estas tres esferas pueden influir negativa o positivamente en el escenario donde se implementa el proyecto a través de patrones positivos o negativos de comportamiento que afectan a los siguientes elementos: el respecto, la rendición de cuentas, la transparencia o la equidad. Por ejemplo, la falta de respeto de un gestor de proyecto hacia algunos o algunas de los beneficiarios puede lanzar un mensaje implícito de superioridad, si hay indiferencia ante las opiniones de los actores locales. De esta manera, tanto los comportamientos como las tareas o acciones de un proyecto pueden influir negativamente en la percepción de los actores locales, lo cual puede ser crucial para crear una percepción positiva o negativa de estos hacia el proyecto (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

Por último, en las etapas 6 y 7 de la acción sin daño, se buscan las mejores alternativas de acción y, si fuera necesario, se rediseña el proyecto de cara a reducir los factores de división y reforzar las capacidades locales para la paz o factores de cohesión (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

7. La síntesis de la acción sin daño y el ciclo de proyecto

Tanto el EML y el ciclo de proyecto, como la acción sin daño se pueden combinar para crear una metodología híbrida que permita la aplicación de la acción sin daño en proyectos de desarrollo. Igualmente, el EML podrá tener en cuenta los escenarios de conflicto, más allá de la última columna de la matriz de planificación, donde se sitúa un escueto e insuficiente análisis de riesgos. Además, la combinación de ambas metodologías permite la incorporación del elemento de paz del triple nexo a la gestión de la acción humanitaria y los proyectos de desarrollo.

Como muestra la tabla 3, durante la fase de identificación del proyecto hay que analizar, en primer lugar, a los actores que serán partícipes del proyecto, como beneficiarios de sus actividades, como socios ejecutores o como agentes que podrían influir en el proyecto o el contexto. Por ello, no basta con identificar dichos actores y sus relaciones, así como a los beneficiarios directos e indirecto, e incluso a posibles oponentes a una iniciativa, sino que hay que profundizar en el estudio de las relaciones, sobre todo aquellas que pueden desembocar o que ya conllevan algunos de los tres tipos de violencia definidos por Galtung (2003). La combinación del EML y la acción sin daño en la fase de identificación del proyecto supone un análisis profundo del escenario del proyecto. Supone identificar y delimitar claramente dicho escenario en términos geográficos y conceptuales, y también supone realizar un análisis de las relaciones de poder entre los diversos actores de dicho escenario, no solo respecto a los beneficiarios, sino respecto a todos los actores que se consideren relevantes para la generación de violencia en todas sus formas (CDA, 2016; Wallace, 2016).

También necesitamos identificar y estudiar los actores del contexto desde la experiencia de violencia directa e indirecta en el pasado, y cómo esta podría conllevar percepciones negativas de unos grupos con respecto a otros. Para ello sería fundamental clasificar a los grupos por factores étnicos, políticos, sociales, religiosos o culturales, según el contexto, de cara a entender la realidad de sus relaciones (CDA, 2016; Wallace, 2016).

Igualmente, útil es conocer de otros proyectos que se lleven a cabo en el escenario de actuación por parte de diversos actores públicos o privados a diversos niveles institucionales –internacional, nacional, regional o local– con el objeto, no solo de definir posibles solapamientos, sino sinergias o elementos que puedan ser conflictivos o percibidos como conflictivos por algunos grupos, sean beneficiarios o no (CDA, 2016; Wallace, 2016).

Estas cuestiones nos ayudan a combinar el análisis de actores del EML con el análisis del contexto de la acción sin daño, las cuales nos sirven de base para iniciar, en paralelo o posteriormente, un estudio simultaneo de los problemas de los beneficiarios y los factores de división. En este sentido, para elaborar un árbol de problemas han de tenerse en cuenta las categorías definidas para la identificación de factores de división: sistemas y las instituciones; actitudes y acciones; valores e intereses; experiencias comunes; así como símbolos, ocasiones y eventos (CDA, 2016; Wallace,

2016; Anderson, 1999). Estos elementos incorporarán al análisis de problemas del EML el análisis de divisores de la acción sin daño.

Tabla 3. Combinación de ciclo de proyecto, EML y acción sin daño

Fase del ciclo de proyecto	Fases del EML	Fases de la acción sin daño
Identificación	1. Análisis de los actores del proyecto y de la población objetivo 2. Análisis de problemas 3. Análisis de los objetivos 4. El análisis y selección de alternativas	1. Comprender el contexto y escenario del conflicto. 2. Análisis de los factores de división y fuentes de tensión 3. Análisis de los factores de cohesión y de las capacidades locales para la paz
Diseño o formulación	– Elaboración de la matriz de planificación – Cronograma y plan de acción – Presupuesto	4. Análisis del proyecto 5. Análisis de los efectos y del impacto del proyecto 6. Identificar opciones y/o alternativas para el proyecto 7. Comprobar las opciones y rediseñar el proyecto
Ejecución y seguimiento	– Seguimiento y modificación de la matriz de planificación – Seguimiento y modificación del cronograma y plan de acción – Seguimiento y modificación del presupuesto	
Evaluación	– Elaboración de informe de evaluación	

Fuente: Elaboración propia a partir de Wallace (2016) y EuropeAID (2005). .

De igual manera, combinando el análisis de objetivos del EML con el estudio de los factores de cohesión se logra transformar el árbol de problemas en árbol de objetivos y enriquecer su contenido. Se consideran las mismas cinco categorías de sistemas y las instituciones; actitudes y acciones; valores e intereses; experiencias comunes; así como símbolos, ocasiones y eventos que fortalecerán el análisis de objetivos con la incorporación de capacidades locales para la paz (CDA, 2016; Wallace, 2016; Anderson, 1999).

El análisis de alternativas del EML, por su parte, serviría como transición entre la fase de identificación y la de diseño del proyecto, de manera que la matriz de planificación ha de estar basada en dicho análisis y se alimentará de sus datos. No obstante, la información surgida de las fases 1-3 de la acción sin daño se incorporará, no sólo a los árboles de problemas y objetivos, sino que enriquecerá el análisis de riesgo de la columna final de la matriz de planificación. La elaboración de la matriz, del cronograma y del presupuesto del proyecto de desarrollo puede pasar por un importante proceso de revisión, incorporando la fase 4 de análisis del proyecto de la acción sin daño. Es más, si un gestor/a de proyecto no ha participado de la identificación del mismo, y se incorpora al ciclo de proyecto en la fase de diseño o justo en su finalización, la fase 4 de la acción sin daño le ayuda a revisar la lógica de la intervención desde un enfoque sensible al conflicto. En este caso, el gestor o gestora ha de identificar los elementos del proyecto para, posteriormente, analizar la influencia de éstos sobre divisores y conectores (CDA, 2016; Wallace, 2016). De esta manera, será más fácil entender el impacto del proyecto. Dicho impacto no es más que el resultado del proyecto integrado en el contexto: el efecto del proyecto sobre el contexto. Por ello, esta fase 4 de la acción sin daño nos prepara para la fase 5, donde se analizan los efectos del proyecto sobre los factores de cohesión y división.

Profundizando algo más, podemos preguntarnos por los efectos del proyecto en la transferencia de recursos –efectos de distribución, legitimación, mercado, sustitución y desviación–, así como el impacto del comportamiento institucional y personal sobre el respeto, la rendición de cuentas, la transparencia o la equidad. En definitiva, las fases 4 y 5 de la acción sin daño, que implican el análisis del impacto del proyecto, influyen tanto en el diseño, como en la ejecución e incluso en la evaluación del proyecto.

Estas fases de estudio del impacto –resultado de combinar el proyecto y el contexto– fundamentan la identificación de opciones o alternativas para el proyecto, o para alguno de sus elementos, así como la capacidad de rediseñarlo – ases 6 y 7 de la acción sin daño–. Este rediseño es la clave de la acción sin daño y su principal aportación al EML y al ciclo de proyecto, ya que permite una visión diferente del escenario del proyecto y tener en cuenta elementos de división y cohesión que, de otra manera, serían obviados y podrían provocar el fracaso del propio proyecto.

Finalmente, la síntesis del EML y la acción sin daño permite, al menos, incorporar algunos aspectos del componente de paz del triple nexo. No es un componente de construcción de la paz propiamente dicho, pero si la acción humanitaria o el proyecto de desarrollo se identifica y diseña bajo la combinación propuesta, al menos considera la "sensibilidad al conflicto" a través de los divisores y, por lo tanto, cierta "sensibilidad a la paz", a través de los conectores.

8. Conclusiones

La combinación de enfoques que propone la tabla 3 constituye una propuesta metodológica práctica y, sobre todo, útil para la aplicación del denominado triple nexo. Como se ha visto, esta combinación entre EML y acción sin daño permite considerar situaciones de violencia directa, indirecta y/o cultural, tanto en la acción humanitaria como en proyectos de desarrollo, sobre todo teniendo en cuenta la aproximación actual al concepto, desde los ODS y la Agenda 2030. Además, trata de "desencastillar" al triple nexo del ámbito exclusivamente de la acción humanitaria y posicionarlo también como enfoque de desarrollo, lo que implica un compromiso más claro de éste con el componente de paz. De esta manera, la existencia de la guerra, ausente de los ODS, pero no así de la Agenda para la Humanidad, sería visible también en el componente de desarrollo.

Esta es una propuesta de partida y que seguro ha de evolucionar hacia apuestas metodológicas más complejas, pero constituye un avance con respecto a la utilización del EML en solitario o de otras metodologías similares. Con la incorporación de la acción sin daño, se pretende insertar el componente de "sensibilidad al conflicto" como un elemento de construcción de la paz que incorpora el análisis de las dimensiones de la violencia planteadas por Galtung (2003).

Aunque la acción sin daño no pretende, al menos en teoría, resolver o transformar los conflictos, el tener en cuenta los factores de división y cohesión en los escenarios de violencia facilita, de por sí, dicha resolución o transformación o, al menos, evita la escalada. Ni que decir tiene, que esta propuesta supone un marco de actuación que depende exclusivamente de cada contexto, por lo que su aplicación no implica una estandarización de una herramienta combinada para ser usada de la misma manera en todos los contextos, sino que ha de aplicarse de manera flexible para que se adapte a los diversos escenarios.

Por último, el componente temporal es igualmente fundamental, ya que el análisis ha de ser continuo y la matriz de planificación como producto del diseño ha de ser validada y actualizada continuamente, en función de los cambios en los escenarios. Si ningún escenario es estático, tampoco el resultado del diseño ha de serlo, y las matrices y proyectos han de adaptarse a los contextos cambiantes. Solo de esta manera, y con la incorporación de la "sensibilidad al conflicto", los proyectos de desarrollo pueden vincularse a la acción humanitaria y, sobre todo, al concepto de "paz sostenible" acuñado por António Guterres.

9. Referencias bibliográficas

Abellán, B. y Rey, F. (2022): *El triple nexo en la práctica: retos y propuestas para la cooperación española*, Madrid, Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). Disponible en: https://www.aecid.es/documents/20120/90545/INFORME_NEXO2022.cleaned.pdf/b913123b-e806-8307-2ff4-3b13009f4d0e?t=1661343698394

AECID (2019): *Recomendación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) sobre el nexo acción humanitaria-desarrollo-paz*, Madrid, Oficina de Acción Humanitaria de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Disponible en: https://www.aecid.es/documents/20120/90545/190705%20CAD%20Recomendacion%20NEXO%20AccHumanitDesarrolloPaz-Esp.cleaned.pdf/16ff93cd-11ce-4e3a-5a89-9028ea50d4e5?t=1661344907827

Anderson, M. B. (1999): *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*, Boulder, Lynne Rienner Publishers.

CDA (2016): *Do No Harm Workshop Participant's Manual*, Cambridge, CDA Collaborative Learning Projects.

EuropeAID. (2004): Aid Delivery Options Project Cycle Management (PCM) – Project Approach Guidelines*, Project Cycle Management Guidelines (Vol. 1)*, Bruselas, EuropeAid Cooperation Office (EuropeAID), European Commission. Disponible en: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46681c3f-81f8-4cd6-a90b-c0235489a56e

Escobar, A. (1995): *Encountering Development. The making and unmaking of the Third World,* New Jersey, Princeton University Press.

Fanning, E. y Fullwood-Thomas, J. (2019): *The Humanitarian-Development-Peace Nexus: What does it mean for multi-mandated organizations?*, Oxford, Oxfam GB. Disponible en: https://reliefweb.int/attachments/ebfc22d1-48da-356b-8668-f520db296dc7/dp-humanitarian-development-peace-nexus-260619-en.pdf

Galtung, J. (2003): *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*, Bilbao, Editorial Gernika Gogoratzu. Disponible en https://www.gernikagogoratuz.org/wp-content/uploads/2020/05/RG07completo-A4.pdf

Gasper, D. (2000): *Logical Frameworks: Problems and Potentials*, La Haya, Institute of Social Studies, Universidad de Rotterdam.

Gómez Galán, M. y Cámara López, L. (2008): *La Gestión de la Cooperación al Desarrollo: Instrumentos, Técnicas y Herramientas*, Madrid, Editorial CIDEAL.

IECAH (2010): *La vinculación entre ayuda de emergencia, rehabilitación y desarrollo. Estado de situación a nivel internacional y aportaciones para la formulación de una política de la Oficina de acción humanitaria de AECID*, Madrid, Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH).

Lederach, J. P. (1998): *Building peace: sustainable reconciliation in divided societies*, United States Institute of Peace, Washington

Naciones Unidas (2016): *Una humanidad: nuestra responsabilidad compartida: Informe del Secretario General para la Cumbre Humanitaria Mundial*, A/70/709 (2 de febrero de 2016), Asamblea General, Nueva York. Disponible en https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2017/11164.pdf

NORAD (2008): *Results Management in Norwegian Development Cooperation: A practical guide*, 4ª edición, Oslo, Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD).

NORAD (1999): *The Logical Framework Approach (LFA), Handbook for objective-oriented planning*, Oslo, Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD).

PNUD (2023). *Informe de Desarrollo Humano 2021/22*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Nueva York. Disponible en: https://hdr.undp.org/informe-sobre-desarrollo-humano-2021-22

Ocampo, J. A. (2015). *Gobernanza Global y Desarrollo. Nuevos desafíos y prioridades de la cooperación internacional*, Buenos Aires, Siglo XXI y CEPAL. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/handle/11362/38855

Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005): *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Rey, F., Abellán, B. y Gómez, A. (2022): *La aplicación del enfoque de triple nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la paz en el contexto de los flujos migratorios de Venezuela*, Madrid, Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). Disponible en: https://www.r4v.info/sites/default/files/2022-02/AD06-Analysis-Report_spagnolo.pdf

Rey, F. (2020): "El nexo entre la acción humanitaria, el desarrollo y la construcción de la paz: algunas precauciones desde una perspectiva humanitaria", *La Acción Humanitaria en 2019-2020: Una Agenda Condicionada por la Pandemia*, Madrid, Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). Disponible en: https://iecah.org/wp-content/uploads/2020/12/AH20192020.pdf

Sanahuja, J. A. y Tezanos Vázquez, S. (2017): "Del milenio a la sostenibilidad: retos y perspectivas de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible", *Política y Sociedad*, 54(2), pp. 521-543. Disponible en: https://doi.org/10.5209/POSO.51926

SIDA (2016): *A guide to Results-Based Management (RBM), efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach (LFA)*, Estocolmo, Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA). Disponible en: https://cdn.sida.se/publications/files/sida61994en-a-guide-to-results-based-management-rbm-efficient-project-planning-with-the-aid-of-the-logical-framework-approach-lfa.pdf

Sotillo, J. A. (2015): *Antología Del Desarrollo*, Madrid, Los Libros de la Catarata.

Südhoff, R., Hövelmann, S. y Steinke, A. (2020): *The Triple Nexus in Practice: Challenges and Options for Multi-Mandated Organisations*, Berlin, Centre for Humanitarian Action. Disponible en: https://www.chaberlin.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2021/06/2020-11-12-chavocado-update-21-for-web.pdf

Unceta, K. y Yoldi, P. (2000): *La cooperación al desarrollo: surgimiento y evolución histórica*, Vitoria, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Disponible en: https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/uploads/pdfs/14/La_cooperacion_al_desarrollo._manual_1_castellano.pdf?1488539142

Vela Mantilla, G. E. (dir.) (2011): *Acción sin daño como aporte a la construcción de paz: propuesta para la práctica*, Bogotá, Fundación para la Cooperación Synergia. Disponible en: https://reliefweb.int/attachments/6ed869ba-5e6d-3d15-bae2-a7c923cbedbb/1.%20Acci%C3%B3n%20sin%20da%C3%B1o%20como%20aporte%20a%20la%20construccin%20de%20paz.pdf

Wallace, M. (2016): *From Principle to Practice. A User's Guide to Do No Harm*, Cambridge, Collaborative Learning Projects (CDA). Disponible en: https://www.cdacollaborative.org/?smd_process_download=1&download_id=3948

Ziai, A. (2016): Development Discourse *and Global History: From Colonialism to the Sustainable Development Goals*, Londres, Routledge.